

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Aikuiskoulutus

Suvi Palmgrén

PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

– Case Raisen kaupunki- ruokapalvelut



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2014| 40

Annika Karppelin

Suvi Palmgren

PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

– CASE RAISION KAUPUNKI- RUOKAPALVELUT

Tulevaisuudessa julkisen sektorin ruokapalveluilta odotetaan uudistumista. Haasteina tulevat olemaan talouden epätasapaino sekä alati muuttuvat palvelun tarpeet. Palvelun tuotteistamisella ja palveluprosessien kehittämisellä taataan palvelun kustannustehokkuus ja laatu myös tulevaisuudessa.

Palveluprosessien kehittämisessä on käytetty sekä palvelumuotoilun että palveluprosessien kehittämismenetelmiä. Kehittämisen tavoitteena on ollut asiakaslähtöisyyden parantaminen sekä asiakkaan osallistuminen palvelutuotekokonaisuuden suunnitteluun. Blueprint – menetelmällä ja kuiluanalyysin avulla voidaan palveluprosesseja kehittää asiakaslähtöisemmiksi ja laadukkaimmiksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia Raision kaupungin ruokapalveluille palveluprosessin kehittäminen - käsikirja malli. Palvelukäsikirjaan laaditaan erilaisia palvelutuotteita, joista palvelun tilaaja voi valita palvelukokonaisuuksia tarpeidensa mukaan sekä ohjeet palvelukäsikirjan täyttämiseen. Palvelukäsikirja toimii sekä palvelukuvauksena palvelun tilaajan ja palvelun tuottajan välillä että perehdytyskansiona jokaisessa ruokapalvelun toimipisteessä.

ASIASANAT:

Ruokapalvelut, prosessit: kehittäminen, palvelumuotoilu, palvelut: laatu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

2014| 40

Annika Karppelin

Suvi Palmgrén

DEVELOPMENT OF SERVICE PROCESS – CASE RAISIO CITY FOOD SERVICE

The future of public sector food services is expected to change to meet the customer needs better. The challenges for changes are economic, as well as the changing needs of the provided service. Productization of the service and the enhancement of the service processes ensure the development of cost effectiveness and the quality of service provided in the future.

The service development process has been developed with help of service design process. The aim was to improve the customer orientation of the provided service and the involvement of the customer into the designing of service process. The gap analysis – method and the Blueprint can be used in service processes to developing a more customer orientated and as well as in improving the service quality.

The thesis aims to introduce a service manual model for the development of the Raisio city food services. This manual describes a process for the development of the Raisio city's food services in. Service Manual describes the service encounters between the customer and the service provider. In addition, it can be used as an orientation folder for new employees in each food service location.

KEYWORDS:

Food service, process: development, service design, service: quality

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TOIMINTAA JA PÄÄTÖKSENTEKOA OHJAAVAT LAINSÄÄDÄNNÖT JA REUNAEDOT	7
2.1 Tulevaisuuden haasteet	7
2.2 Palveluiden lakisääteisyys	8
2.3 Päätöksentekoa ohjaavat suunnitelmat ja toimintamallit	8
2.4 Toimintaa ohjaavat lait ja suositukset	10
3 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT	12
3.1 Tuotteistaminen	12
3.2 Palvelumuotoilu	14
3.3 Nykyisten palveluiden määrittäminen eli palveluketjun kuvaaminen	15
3.4 Blueprint – menetelmä	16
3.5 Palvelun laadun mittaaminen	17
3.6 Kuiluanalyysi	18
4 PALVELUKÄSIKIRJA RAISION KAUPUNGIN RUOKAPALVELUILLE	21
4.1 Prosessin suunnittelu	22
4.2 Palvelun määrittely ja tarpeiden kartoitus	23
4.3 Palvelun kuvaaminen ja prosessin kehittäminen	23
4.4 Toteutus ja seuranta	24
5 POHDINTA	26
LÄHTEET	28

LIITTEET

Liite 1. Prosessikaavio esimerkki – uimaratamalli

Liite 2. Palvelukäsikirja – Raision kaupungin ruokapalvelut

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia Raision kaupungin ruokapalveluille palveluprosessin kehittäminen - käsikirjamalli. Käsikirjamalliin laaditaan erilaisia palvelutuotteita joita palvelun tilaaja eli kaupungin valtuusto voi valita tarpeensa mukaan. Käsikirjaan tulee lisäksi ohjeet, joiden avulla suunnitellaan prosessin eri vaiheet. Palveluprosessin suunnittelu ja seuranta tehdään kokonaisuudessaan yhdessä palvelun tilaajan edustajan kanssa. Palvelun tilaajan edustajia ovat esimerkiksi päiväkotien johtajat, koulujen rehtorit sekä sosiaali- ja terveystieteiden osastonhoitajat. Yhdessä palvelun tilaajan ja loppukäyttäjän kanssa kehittämällä, palvelut pysyvät laadukkaina ja kilpailukykyisinä. Palveluprosessin suunnittelu on rajattu koskemaan vain keittiön ja palvelun tilaajan edustajan sekä loppukäyttäjän välistä palveluprosessia. Tässä opinnäytetyössä ei ole huomioitu keittiön sisäisten prosessien kehittämistä palvelutuotteisiin liittyen.

Kehittämismenetelmänä on toiminnallinen tutkimus, jossa käytän apuna palvelumuotoilun menetelmiä. Asiakasymmärrys on kaiken palvelun kehittämisen lähtökohta. Blueprint menetelmällä voidaan havainnollistaa tilaajan edustajan ja palvelun tuottajan välinen palvelupolku sekä palvelun kontaktipisteet. Loppukäyttäjän sekä palvelun tilaajan edustajan kokema palvelu sisältää useita kontaktipisteitä joita ovat esimerkiksi tilat, ihmiset sekä erilaiset tuotteet. Useissa kontaktipisteissä palvelun aikana tapahtuvat asiakaskokemukset sekä palvelun tekninen laatu muodostavat asiakkaan mielikuvan koko palveluprosessista. Grönroosin palvelumallin mukaisella Kuiluanalyysillä analysoidaan asiakkaalta saatuja tietoja palvelun laadusta.

Prosessin kehittämisessä käytän sekä tuotteistamisen että palveluprosessien kehittämisen teoriaa. Tuotteistamisella tarkoitan palvelun eri osa-alueiden asiakaslähtöistä kehittämistä. Palveluprosessissa tarkastelen vastaavasti palvelukokonaisuutta, jonka sisällä tuotteistetut palvelut muodostavat palveluprosessin.

Raision kaupungin ruokapalveluissa ei ole dokumentoitu olemassa olevia palveluprosesseja, minkä vuoksi käsikirjamallista tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessa. Käsikirjan avulla Raision kaupungin ruokapalveluissa voidaan kehittää erilaisia palveluja henkilöstöravintolasta sairaalaruokailuun asti.

Raision kaupungin ruokapalvelut on osa teknisen keskuksen tilapalvelua, jossa ruokapalvelut on oma nettobudjettiyksikkö. Ruokapalvelut tuottavaa ateriapalvelua n. 4000 annosta päivittäin noin 60 henkilön voimin. Loppukäyttäjiä ovat kuntalaiset kaikissa elämänkaaren vaiheessa. Ruokapalvelut tuottavat lakisääteiset ateriapalvelut päivähoidon, peruskoulun, lukion, ikä-ihmisten sekä sairaalan asiakkaille. Lisäksi henkilöstöravintola tuottaa lounaan lisäksi kaupungin edustus- ja kokoustarjoilut. Toimintaa on 25 eri toimipisteessä ympäri Raisiota. Valmistavia keittiöitä on 10 ja jakelukeittiöitä 15, joissa työskentelee ruokapalvelun henkilökuntaa.

Tarjottavat ateriat suunnitellaan vastaamaan kunkin asiakaskunnan mieltymyksiä siten, että ruoalla on myönteinen vaikutus loppukäyttäjän hyvinvointiin ja ruokalistat suunnitellaan vastaamaan ravintosuosituksia. Lisäksi ruokapalvelun tavoitteena on vastata tuloksekkaasta toiminnasta ja sen kehittämisestä yhteistyössä tilaajan, palvelun loppukäyttäjien, eri palvelualueiden ja henkilöstöryhmien kanssa. Kunkin toimipisteen toiminta-ajatusta tuetaan säilyttämällä eri asiakasryhmien erityispiirteet. Esimerkkeinä loppukäyttäjien erityispiirteistä ovat esimerkiksi erilliset ruokalistat päiväkot-, yläkoulu- ja sairaalan asiakkaille, joissa huomioidaan erilaiset makumieltymykset.

2 TOIMINTAA JA PÄÄTÖKSENTEKOA OHJAAVAT LAINSÄÄDÄNNÖT JA REUNAEDOT

2.1 Tulevaisuuden haasteet

Kaupungin perustehtävänä on palveluiden järjestäminen ja ylläpitäminen. Suurin osa tuotetuista palveluista on lakisääteisiä ja vain pieni osa on toimintoja, joita tuotetaan tarpeiden mukaan. Tulevaisuuden suurimmat haasteet julkisella sektorilla tulevat olemaan mm. talouden epätasapaino ja kunta- ja palvelurakennemuutos. Uuden kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteena ovat laadukkaat ja taloudelliset palvelut ja niiden saatavuuden turvaaminen. (Valti-onvarainministeriö, 2011.)

Raision kaupungin uudessa strategialuonnoksessa todetaan, että palveluhenki-syys, nopeus ja tasapuolisuus määrittävät kaupungin toimintatapaa. Toimintaa on jatkuvasti kehitettävä jotta strategiset tavoitteet täytetään. Palveluprosesseja uudesta näkökulmasta tarkasteltaessa, voidaan helpommin huomata kehitystä vaativat kohdat.

Tulevaisuudessa ruokapalveluilta odotetaan uudistumista. Taskisen (2007) te-kemän tutkimuksen mukaan, ruokapalveluiden tulevaisuuden näkymät vuonna 2015 ovat kutakuinkin nykyisen toiminnan kaltaisia. Tutkimuksessa todetaan, että kuntien tuottamat ruokapalvelut eivät ole kadonneet tai kokonaan yksityis-tetty. Kuntien ruokapalveluiden oletetaan kehittäneen toimintaa siten että ne ovat vahvoja toimijoita jatkossakin. (Taskinen, 2007. 24–25.) Ihalainen (2012) on tutkinut ruokapalvelun tulevaisuuden näkymiä vuoteen 2025 asti. Ihalaisen mukaan tulevaisuuden haasteet tulevat olemaan asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin vastaaminen. Myös työntekijöiden saatavuus alalle ja korkea ammatti-taito tulevat olemaan suuria haasteita. Ruoan valmistamisen ja lisäksi tarvitaan työntekijöiltä entistä enemmän uusia taitoja kuten esim. tietotekniikan hallinta ja asiakaspalvelun osaaminen. Palveluiden tuotantoprosessit muuttuvat uuden

teknologian myötä ja toimintatapojen muutoksia on tehtävä eri kulttuuri- ja kieli- taustaisten työntekijöiden ja asiakkaiden vuoksi. (Ihalainen, 2012.)

2.2 Palveluiden lakisääteisyys

Kunnilla on nykyisin 535 lakisääteistä tehtävää. Pakollisina tehtäviä ovat mm. perusopetus, terveydenhuolto, päivähoito, sosiaalihoito ja vanhustenhoito. Suurin osa lakisääteisistä tehtävistä tuotetaan kunnan omana palveluna, mutta ne voidaan hoitaa myös yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostaa palveluina yksityisiltä toimijoilta. (Korhonen, 2013.)

Kunnan tuottamat ruokapalvelut perustuvat suurimmalta osin lakisääteisiin palveluihin. Jokainen suomalainen on elämänsä aikana jonkin lakisääteisen palvelun piirissä. Laki ilmaisesta kouluruokailusta on säädetty jo vuonna 1948 (Risku-Norja, Kurppa Silvennoinen, Vuoranne & Skinnari 2010, 11). Päivähoitolaki vastaavasti säädettiin vuonna 1973 jossa sanotaan, että lapselle on järjestettävä kunnan puolesta riittävä ravinto (Laki lasten päivähoidosta 19.1.73/ 36).

Vanhuspalvelulaissa sanotaan, että arvokkaaseen elämään kuuluu mahdollisuus noudattaa normaalia päivärytmiä ruokailuaikoihin. Ruokailujen väli ei tulisi olla liian pitkä ja ruokailun toteuttamisessa on hyvä ottaa huomioon ravitsemussuositukset. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveysten palveluista 28.12.2012/980.)

2.3 Päätöksentekoa ohjaavat suunnitelmat ja toimintamallit

Peruspalveluiden kautta kunta tarjoaa kuntalaisille edellytykset arjen elämiseen, hyvinvointiin ja perusturvallisuuteen. Peruspalvelut rahoitetaan pääsääntöisesti kunnallisella verotuksella, valtionosuuksilla sekä palveluista perittävillä maksuilla. (Myllyntaus 2011, 7-14.)

Julkisella sektorilla yksi käytännön toimintaa määräävimmistä tekijöistä on budjetti eli talousarvio. Talousarvio on kunnan taloutta koskeva suunnitelma, jonka

kunnan tai kuntayhtymän valtuusto hyväksyy talousarviovuodelle ennen edellisen vuoden loppua. Kunnan talousarviossa tulee osoittaa riittävät resurssit siihen, miten toiminta ja investoinnit rahoitetaan. Kuntalaki säätelee kunnan toimintaa ja edellyttää toiminnalta tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta. Kunnanvaltuuston on hyväksyttävä toimintaa ja taloutta koskevat tavoitteet. (Raision kaupunki 2012).

Raision kaupungin ruokapalveluissa on käytössä suoriteperusteinen budjetointi. Siinä yhdelle suoritteelle lasketaan suoritehinta joka kerrotaan tilaajan määrittämän tilausmäärällä. Ruokapalveluissa yksi suorite vastaa yhtä ateriala, joka sisältää kaikki aterian tuottamiseen kohdistuvat kulut.

Raision kaupungin talousarvion laadinta tapahtuu tilaaja-tuottaja mallilla, jossa tilaaja eli valtuusto määrittelee palvelun tarpeen ja tuottaja eli ruokapalvelut tuottaa tilaajan tarvitsemat palvelut. Tilaaaja–tuottaja-mallin tavoitteena on löytää edullisin kustannus – hyöty - suhde palvelulle tai tuotteelle. Yleisenä pääperiaatteena on erottaa tilaajan ja tuottajan roolit. Tilaaaja määrittelee loppukäyttäjien tarpeet ja niihin vastaavat palvelut. Tilaaaja myös pitää huolen kaikkien kuntalaisten palveluista ja kokonaistaloudellisuudesta. Tuottaja keskittyy tuottamaan palvelut parhaalla mahdollisella tavalla ja kehittämään niitä jatkuvasti tilauksen antamisissa rajoissa. Tilaaaja määrittelee palvelun lopputuloksen ja tuottajan päätösvaltaan kuuluu tuotannon ohjaaminen. (Kolehmainen 2007, 20–21.) Tässä opinnäytetyössä tilaaja – tuottaja mallin -tilaajana on Raision kaupungin valtuusto ja tuottajana Raision kaupungin ruokapalvelut. Tilaaajan edustajia ovat esimerkiksi päiväkodin-, sairaalan-, peruskoulun- tai vanhainkodin toiminnasta vastaavat henkilöt. Loppukäyttäjät ovat kaikki ruokailijat ja kokopäivälaitosten asukkaat.

Tuotteistamisella on keskeinen merkitys tilaaja-tuottaja mallissa. Mikäli tuotteistamista ei ole tehty, tilaajan ja tuottajan välinen vuoropuhelu on hankalaa. Tilaaajan tulee saada tietää, mitä tuote tai palvelu sisältää ja maksaa, kun taas vastaavasti tuottajan tulee saada tietää, minkälaista palvelu heiltä tilataan ja kuinka paljon. (Kolehmainen 2007, 20–24) Sekä tilaaja-tuottaja-mallilla että tuotteistamisella on molemmilla yhteinen päämäärä, parempi palvelu. Myös

strategialla on myös suuri merkitys palveluiden kehittämisen suunnan määrittämisessä. Rasion kaupungin strategiassa kuvataan sitä, mihin suuntaan asioita ja palveluja halutaan kehittää. Strategian lähtökohtana on toiminta-ajatus, joka kuvaa kaupungin perustehtävää eli sitä, mistä asioista kaupunki vastaa. Yhtenä osa-alueena Rasion kaupunki panostaa strategiassaan palveluorganisaation uudistamiseen. On kehitettävä uusia mahdollisuuksia ja toimintatapoja palvelujen tuottamiseen. Rasion kaupungin vahvuutena on hyvä käytännön osaaminen prosessien parantamisessa. (Rasion kaupunki 2009, 7-10.)

2.4 Toimintaa ohjaavat lait ja suositukset

Ruokapalvelun toimintaa ja kehittämistä ohjaa kunnan omien toimintamallien ja suunnitelmien lisäksi joukko lakiasetuksia sekä suosituksia. Elintarvikelain ja työturvallisuuslain noudattaminen on jokaisen työntekijän velvollisuus. Omavalvonta suunnitelman toteutuminen sekä ravitsemussuosituksen noudattaminen ovat perusta laadukkaaseen ja turvalliseen ruokatuotantoon.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lailla pyritään myös ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden henkisen ja fyysisen terveyden haittoja ja vaaroja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Työturvallisuudesta vastaa aina työnantaja. Työnantajan tulee työn luonne huomioon ottaen selvittää ja tunnistaa työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan on järjestelmällisesti selvitettävä ja arvioitava työhön kuuluvat riskit. Työntekijän vastuulla on noudattaa ohjeita ja toimintatapoja sekä käyttää turvallisuuteen liittyviä suojavarusteita. (TTK.)

Suurimpina riskeinä ovat kaatumiset ja liukastumiset sekä ahtaista työolosuhteista johtuvat väärät työasennot. Muina kuormittavuustekijöinä ovat kova meteli sekä huono ilmanvaihto. Nykypäivän kiristynyt työtahti tulee lisäämään työn psyykkistä kuormittavuutta entistä enemmän. Henkistä kuormittavuutta voivat

aiheuttaa lisäksi huono työilmapiiri sekä huono työtehtävien organisointi ja johtaminen. (TTK.)

Elintarvikelaki (23/2006) koskee kaikkia elintarvikkeita ja kaikkea ammattimaista tai muuten säännöllistä elintarviketoimintaa pelloilta pöytään. Elintarvikelain tarkoituksena on varmistaa elintarvikkeiden hyvä terveydellinen laatu, turvallinen käsittely sekä varmistaa, että tuotteista saatava tieto on totuudenmukaista ja riittävää. (Syyrakki, 2012, 4.)

Laki velvoittaa toimijaa huolellisuuteen, jotta elintarvike olisi ihmisravinnoksi sopivaa. Tuotteen turvallisuudesta vastaa aina toimija. Tämän varmistamiseksi toimijan pitää suunnitella ja toteuttaa omavalvontaa. (Syyrakki, 2012, 4.)

Omavalvontasuunnitelma on kirjallinen kuvaus yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista. Omavalvontasuunnitelmaan tulee kuulua tavaran vastaanottotarkastus, oikeiden valmistus – ja säilytyslämpötilojen seuranta, valmiiden ruokien kuljetuslämpötilojen seuranta, henkilöstön hygienia, jätehuolto – ja siivoussuunnitelma sekä toimintaohjeet mahdollisten tuholaisien tai ruokamyrkytysten varalta. (Raisio kaupunki, 2012)

Henkilöstö tulee perehdyttää toteuttamaan omavalvontaa. Terveystarkastajat tekevät tarkastuskäyntejä ja arvioivat omavalvonnan toteutumista. (Syyrakki 2012, 38-39.)

Valtion ravitsemusneuvottelukunnan laatimat yleiset ravitsemussuositukset ovat ruokapalveluiden suunnittelun lähtökohta. Erityisryhmille kuten lapsille, koululaisille, ikääntyneille sekä sairaalan potilaille on laadittu omat tarkemmat suositukset, joita suositellaan noudatettaviksi. Ravitsemussuosituksista löytyvät kriteerit ruoan laatuun sekä terveyttä edistäviin elintarvikehankintoihin. (Vikstedt, Raulio & Prättälä 2011, 15–17.)

Kriteerien tavoitteena on vähentää suolan ja lisätä hyvän laatuksen rasvan ja kuidun saantia. Kriteereitä voidaan käyttää sekä hankintojen kilpailuttamistilanteissa että arvioitaessa aterioiden laatua. Ruokapalvelusopimukset tehdään palveluja tarjoavien kanssa laatukriteereihin perustuen. (Vikstedt ym. 2011, 19.)

3 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

3.1 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on palvelutoiminnan jäsentämistä suoritteeksi ja suoritteiden yhdistelemistä asiakkaalle luovutettavaksi palvelukokonaisuuksiksi eli tuotteiksi. Tuotteelle on määriteltävä sisältö, käyttötarkoitus, laatu ja hinta. Tuotteen tunnuspiirre on se, että tuote voidaan tuottaa vastaavan sisältöisenä uudestaan tulevaisuudessa. Tuotteistuksen perusideana on tuotekuvaus: mitä tuoteselosteessa lukisi, jos kyseinen tuote olisi myynnissä. (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 160)

Raision kaupungin palvelustrategiassa vuodelta 2004 todetaan että, peruslähdekohtana on aina asiakas ja hänen tarpeensa. Strategian mukaan Raision kaupungissa kehitetään suuria palvelukokonaisuuksia ja toimintaprosessien parantaminen sekä tuotteistus tulevat ajankohtaisiksi lähivuosina. (Raision kaupunki 2004, 2-3.) Kuntasektorit kilpailevat tulevaisuudessa palvelujen tuottamisesta yksityisten palveluntuottajien kanssa. Tuotteistamisen seurauksena toiminta tehostuu eli samalla kustannuksella saadaan enemmän suoritteita siten, että laatu ja asiakastyytyväisyys säilyvät. (Kolehmainen 2007, 40–42.)

Tuotteistaminen aloitetaan kartoittamalla toimintayksikön perustehtävät ja miettimällä, keitä ovat asiakkaat. Tuotteistamisessa on kyse sekä palvelutuotteen että palveluprosessin analysoinnista ja kehittämisestä. (Melin & Linnakko, 2003, 12.)

Tulevaisuuden haasteina ovat asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet sekä ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden turvaaminen. Tulevaisuudessa asiakkaat odottavat laadukkaampia ja yksilöityjä palveluja, kun vastaavasti palveluja pitäisi tuottaa entistä tehokkaammin ja taloudellisemmin. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ammattitaitoisen henkilöstön saanti vaikeutuu. Tulevaisuuden

työtehtävät muuttuvat yhä enemmän entisistä tarkoin rajatuista ammattitehtävistä monialatehtäviksi. Tulevaisuudessa hyvänä vaihtoehtona voisi olla yhdistelmätyötehtävien suunnittelu. Tämä kuitenkin edellyttäisi asiakkaan kanssa saumatonta yhteistyötä. Esimerkiksi päiväkodissa voisi siivousyksikön työntekijä olla puolet työajasta keittiötehtävissä. (Raisio kaupunki, 2013)

Tuotteistamisen suurimpana etuna voidaan nähdä laadun paranemisen sekä kustannustehokkuuden. Holman (1998, 16) mukaan tuotteistamisella julkisella sektorilla parannetaan laadun lisäksi sekä sisäistä palvelujen markkinointia että tiedonvälitystä.

Laatu on käsitteenä hyvin laaja. Palvelun laatuun kuuluu sekä tekninen laatu eli tuotos että toiminnallinen laatu eli palvelu. Laatu tulisiikin määrittää sen mukaan, miten asiakas sen kokee. Tämän perusteella voimme kehittää palvelusamme oikeita asioita. Suuri merkitys asiakkaan kokemaan laatuun on imago. Jos asiakkaalla on kielteinen näkemys palveluntuottajan tai toimipisteen imagosta, virheet vaikuttavat suhteellisesti enemmän kun jos asiakkaalla olisi positiivinen mielikuva palvelusta. Positiivisella mielikuvalla voidaan saada pienet virheet helpommin anteeksi. (Grönroos, 2010)

Tuotteistamisen avulla on helppo tehdä kustannusvertailua palveluista. Kustannuslaskennan kautta voidaan helposti seurata tuotteen kustannuksia. Hyvin tuotteistettu ja kustannus tehokas palvelutuote on vertailukelpoinen organisaation ulkopuolelta ostetun palvelun kanssa. (Melin & Linnakko, 2003, 10–11)

Kustannusten laskemiselle on lähtökohtana aina kokonaiskustannusten selvittäminen. Tuotteistamisella saadaan kustannuksiin läpinäkyvyyttä, jonka avulla voidaan havainnoida asiat mistä eri tuotteista kustannus muodostuu. Tilaaja-tuottajamallissa tuotteistamisella ja siihen liittyvällä kustannuslaskennalla on suuri merkitys. Tuotekohtaisen hinnoittelun avulla voidaan toimintoja vertailla myös eri kuntien välillä. (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 161–163)

Kuntasektorilla tuotteistaminen on hitaampaa kuin yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla päätöksenteko on jaettu usealle eri organisaatiolle tai lautakunnalle, minkä vuoksi päätöksen teko on usein joustamatonta ja hierarkkista. Yksi-

tyisellä sektorilla voidaan nopealla aikataululla päättää suuristakin muutoksista. Julkisella sektorilla voi olla tästä haittaa esim. kilpailutus tilanteessa. Yksityisen sektorin nopea muutoksenteko kyky voi olla suuri etu julkisiin palveluiden tuottajiin.

3.2 Palvelumuotoilu

Julkisella sektorilla on suuret haasteet vastata tulevaisuuden palveluntarpeisiin alati niukkenevilla resursseilla. Palvelumuotoilun keinoin voitaisiin saada aivan uusia palveluratkaisuja tai kehittää olemassa olevia palveluja asiakaslähtöisemmäksi. Vaikka julkisen sektorin perustehtävät tuotetaan kuntalaisille tuottamatta taloudellista voittoa, voidaan palvelun arvoa nostaa toimivilla palveluratkaisuilla. (Tuulaniemi 2011, 279–280.)

Tuulaniemi (2011, 10) on kiteyttänyt palvelumuotoilun määritelmäksi: *Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti.* Analyyttinen lähentymistapa tarkoittaa asiakastutkimukseen ja tosiasioihin liittyvää tietoa ja intuitiivinen vastaavasti tarkoittaa kokemusta nähdä asioita joita ei vielä ole olemassa (Tuulaniemi, 2011, 11).

Tuulaniemen (2011, 24) mukaan palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet sekä kehittämään olemassa olevia palveluja ja innovoimaan uusia. Palvelu tuotetaan asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä, ei palvelutuote voi yksinomaan olla vain lopputuote esim. ruoka-annos. Miettisen (2011,45) mukaan palvelupakettiin kuuluu kiinteänä osana myös asiakkaan kokema palvelu joka muodostuu mm. henkilöstön osaamisesta, toimitilojen siisteydestä, asioinnin helppoudesta sekä vuorovaikutuksesta palveluhenkilökunnan kanssa. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää koko organisaatiota koskevaa toimintaa. Palvelumuotoilun avulla voidaan konkreettisesti löytää palvelun tarpeet ja asiat jotka tekevät palvelusta asiakkaalle arvokkaan. (Tuulaniemi 2011, 96.)

Vaikka kuntasektori onkin lähestynyt yrityspuolen toimintoja, ovat ne silti pidetty ns. kuntapalveluiden näköisinä eli karsittuina ja askeettisina. Tuulaniemi (2011, 281) asettaa myös kysymyksen: Miksei kuntapalveluissakin voitaisiin tuottaa lisäarvopalvelua lisämaksusta? Nurminen (2012) näkee julkisen sektorin hyvin tuotantokeskeisenä. Hänen mukaansa tuotantokeskeisyys on olemassa olevaa toimintaa kun vastaavasti asiakaskeisyys on vain puhetta. Hänen mielestään nykyisillä resursseilla asiakkaita palvellaan hyvin, tuottajan palveluajatusta hiotaan ja asiakastytyvääisyyttä tutkitaan sekä henkilöstöä koulutetaan. Vaikka asiakkaita kuunnellaan ja palautteita otetaan vastaan, ne jäävät suurimmalta osin toteuttamatta. Pieniin toiveisiin ja muutoksiin voidaan vastata nopeallakin aikataululla, mutta suuremmat prosessi muutokset eivät ole mahdollisia. Julkisella sektorilla kankea byrokratia ja niukka budjetti ovat suurimmat syyt tuottajakeskeiseen toimintaan.

3.3 Nykyisten palveluiden määrittäminen eli palveluketjun kuvaaminen

Prosessien kehittämisen lähtökohta on käyttäjälähtöisyys, joka julkisella sektorilla tarkoittaa painopisteen siirtämisestä tuottajakeskeisyydestä käyttäjäkeskeyteen (Miettinen 2011, 98). Lähtökohtia ovat, että tilaaja organisaatio määrittelee kohderyhmän tarpeet ja tavoitteet sekä antaa taloudelliset raamit. Tuottaja organisaatio määrittelee oman toiminnan nykytilan ja resurssit, sekä miten tilaajan tarpeisiin voidaan olemassa olevalla toiminnalla vastata. (Tuulaniemi, 2011, 130.)

Palveluprosessien suunnittelussa keskeinen asia on määrittää loppukäyttäjän tarpeet. Palvelumuotoilussa puhutaan palvelupolun kuvaamisesta. Miettinen mainitsee kirjassaan (2011, 50) palveluketjun kuvaamisen, joka on määritelmänä lähempänä julkisensektorin prosessisuunnittelua. Palvelupolun ja palveluketjun käsitteissä on ideologinen ero. Palveluketju on organisaatiolähtöisempi näkökulma kuin palvelupolku. Palveluketjussa asiakas on suuri joukko ihmisiä jotka ohjataan palvelutuokiosta toiseen. Palvelupolussa vastaavasti asiakas käsitetään yksilönä. (Miettinen 2011, 50.)

3.4 Blueprint – menetelmä

Blueprint – menetelmä on asiakaslähtöinen lähestymistapa palveluiden kehittämiseen. Menetelmässä visualisoidaan palvelupolku asiakkaan näkökulmasta prosessikaaviona joka esittää eri palvelun osien liittymistä toisiinsa. (Bitner, Ostrom & Morgan 2007,2.) Menetelmä soveltuu hyvin sekä uuden että jo olemassa olevan palveluprosessin kehittämiseen. Blueprint – menetelmässä toiminnot jaetaan näkyviin ja näkymättömiin osiin. Näkyvässä osassa kuvataan se toiminto joka tapahtuu asiakkaan läsnä ollessa ja näkymätön osa kuvaa sitä työtä mitä tehdään taustalla. (Tuulaniemi 2011, 210–212.)

Blueprint – menetelmän avulla voidaan helposti löytää palveluprosessin ongelmakohdat. Menetelmällä voidaan selkeästi erottaa asiakkaan prosessit sekä palvelun tarjoajan prosessit toisistaan. Hyvällä suunnittelulla palveluhenkilöstön asiakaspalveluasenne paranee, koska vastualueet ja toimintatavat selkeytyvät. (Bitner, Ostrom & Morgan 2007, 5-6.)

Prosessi kuvataan usein ns. uimarata-piirroksella (Liite 1) Piirroksessa ylin rata kuvaa asiakaskokemusta joka tapahtuu vain asiakkaalle näkyvänä toimintana. Asiakaskokemus muodostuu tiloista, tavaroista, ilmapiiristä sekä asiakkaan kokemasta palvelun laadusta. Seuraava rata kuvaa niitä toimintoja joissa asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa asiakaspalvelu henkilöstön kanssa. Kolmannessa radassa kuvataan ne toiminnot, joita asiakas ei näe, mutta kuitenkin ovat välttämättömiä palvelun toteuttamiseksi. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi ruoan valmistaminen ja johtaminen Viimeisessä radassa kuvataan tukiprosessit eli toiminnot joita asiakas ei näe, mutta ilman niitä palveluja on mahdotonta tuottaa. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi tavaroiden kuljetus, sekä kirjanpito ja laskutus. (Tuulaniemi 2011, 210–212)

Kaavio 1. Uimarata - piirros

Asiakaskokemus	Kuvataan kaikki ne vaiheet jossa asiakas on mukana prosessissa
Vuorovaikutusrajapinta	Toiminnot, jossa asiakas kohtaa palvelun tuottajan
Asiakkaalle näkymätön toiminta	Kaikki toiminnot, joita asiakas ei näe tai ole niissä mukana
Tukiprosessit	Toiminnot, jotka tukevat palveluprosessia mutta ovat elintärkeitä palvelujen suorittamiselle

(Tuulaniemi 2011, 211).

3.5 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelut ovat monimutkaisia tuotantoprosesseja. Palvelun tarjoajan on ymmärrettävä se, miten asiakkaat kokevat palvelujen laadun käytännön toimintojen lisäksi. Palvelun tarjoaja voi hallita ja ohjata laatua haluttuun suuntaan asiakkailta saamiensa tietojen mukaan. (Grönroos, 2010, 98-99.)

Usein puhutaan laadun parantamisesta kuitenkin määrittelemättä mitä laatu on ja mitä sillä tarkoitetaan. Grönroos (2010) toteaa kirjassaan, että *”laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan”*. Asiakkaan kokema laatu ymmärretään usein teknisen palvelun laatuna vaikka todellisuudessa asiakas kokee laadun laajempänä kokonaisuutena. Laatu tulisikin nähdä samanlaisena kun asiakas sen näkee eli *”tärkeää on laatu sellaisena kun asiakas sen kokee”* (Grönroos 2010,100).

Palvelun laatua voidaan mitata kahdella erityyppisellä mittausmallilla: attribuuttipohjaiset eli palvelun ominaisuuksia kuvaavat mittausmallit tai kvalitatiiviset eli

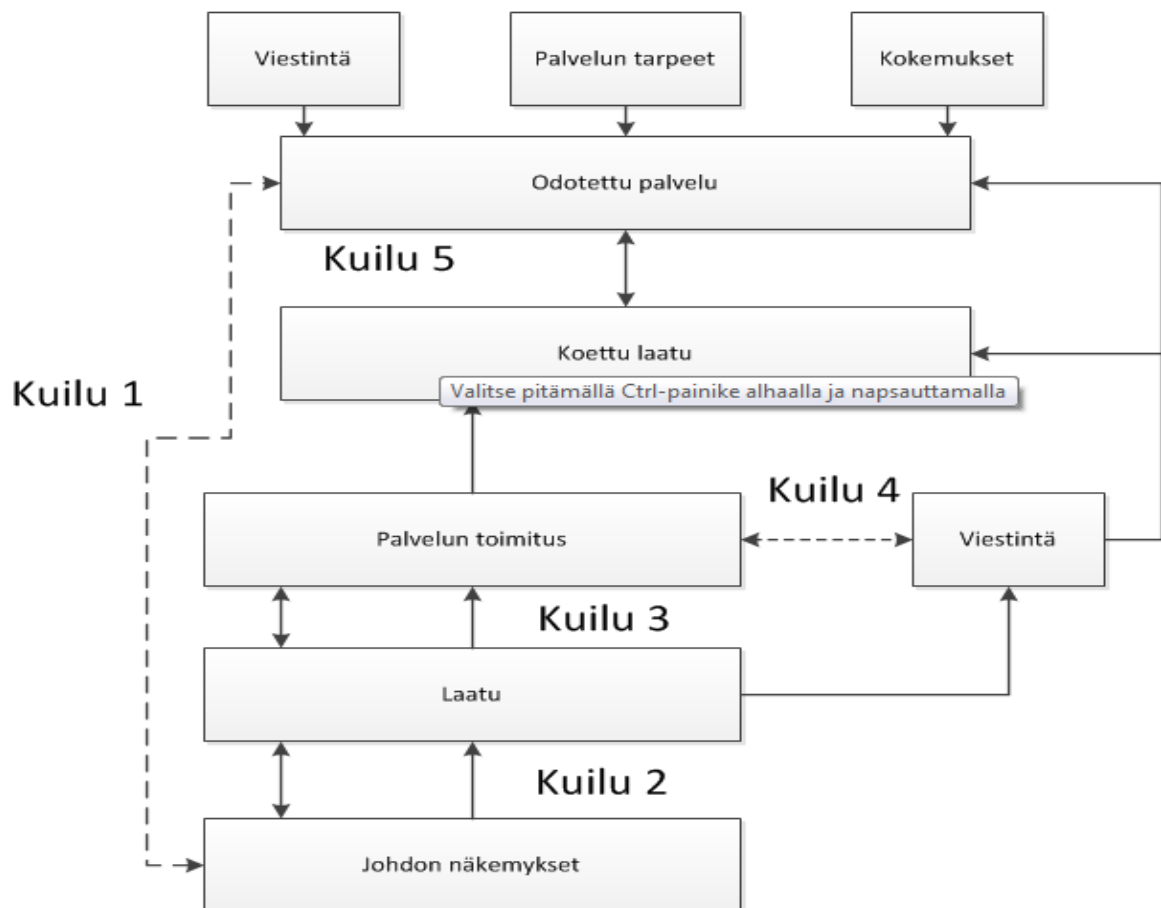
kriittisiin tapahtumiin perustuvat mittausmallit. (Grönroos 2010,113–114.) Tuulaniemen (2011) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu paremmin palveluprosessin laaduntutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään enemmän syiden ja seurausten tutkimiseen numeeristen arvioiden sijaan. Tutkimuksessa saatu tieto on palvelua kuvailevaa ja vastaa kysymyksiin: mitä, miksi ja miten. (Tuulaniemi 2011, 142–144.)

Kriittisten tapahtumien menetelmässä pyydetään asiakkaita kuvailemaan palveluprosessin tilanteita, jossa mikä tahansa palvelun osa on poikennut lopputuloksesta joko negatiivisesti tai positiivisesti. Näitä kohtia kutsutaan kriittisiksi tapahtumiksi. Kriittisten pisteiden avulla palvelun tarjoaja näkee koko prosessin ongelma-alueet ja vahvuudet sekä asiat, joita tulisi kehittää, jotta palvelujen laatu paranisi. Negatiivisten asioiden taustalla voi olla esimerkiksi resurssien vähyys, vanhat laitteet tai negatiivinen palveluasenne. (Grönroos 2010, 120.)

3.6 Kuiluanalyysi

Kuiluanalyysimallin avulla löydetään laatuun liittyvät ongelmat syyt sekä ymmärtämään paremmin asiakkaan näkemystä palvelun laadusta. Kuiluanalyysimalli on hyvä tapa löytää epäjohtonmukaisuuksia palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Malli osoittaa sen, kuinka palvelun laatu muodostuu. Mallin avulla palvelun tuottaja analysoi asiakkailta saamaa palautetta palvelun laadusta. Mikäli asiakkaan kokema laatu on huonoa, palvelun tuottajan ja asiakkaan välille syntyy ongelma-kohta eli kuilu. (Grönroos 2010,143–149.)

Kuiluanalyysin perusrakennemallissa (Kaavio 2) kuvataan asiakkaan ja palvelun tuottajan välisiä kuiluja ja niiden osatekijöitä.



Kaavio 2 Kuiluanalyysi (Grönroos 2010,144.)

Kuilu 1: Johdon näkemykset; johto näkee laatuodotukset puutteellisesti

Kuilun syitä voivat olla muiden muassa: virheelliset tulkinnat asiakkaiden odotuksista tai puutteelliset tiedot asiakas organisaatiosta. Laadun parannuskeinoja voi olla asiakkaiden tarpeiden parempi kartoittaminen ja sisäisen tiedonkulun parantaminen. (Grönroos 2010, 144–145.)

Kuilu 2: Laatuvaatimusten sisältö; laatuvaatimukset eivät ole yhteneväiset johdon ja asiakkaan välillä.

Suurin syy tähän kuiluun ovat riittämätön suunnittelu sekä epäselkeät tavoitteet. Tavoitteiden laatiminen yhdessä asiakkaan kanssa, parantaa palvelun laatua ja sitouttaa sekä asiakkaan että palvelun tuottajan laadun suunnitteluun. (Grönroos 2010,145.)

Kuilu 3: Palvelun toimituksen kuilu; palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi ei noudata laatuvaatimuksia.

Palvelun toimitus – ja tuotantoprosessin ongelmiin on useita syitä. Syitä voivat olla esimerkiksi huonosti johdettu organisaatio, liian monimutkaiset vaatimukset, ristiriitaiset odotukset henkilökunnalta asiakkaan ja palvelun tuottajan osalta sekä huonot laitteet ja tekniikka. Iso laadullinen ongelma on silloin, jos asiakas vaatii palveluhenkilökunnalta erilaista käyttäytymistä tai palvelua kuin palvelun tuottajan määrittelemissä ohjeissa edellytetään. Henkilökunta voi kokea, että asiakkaan vaatimukset ovat mahdollista toteuttaa, mutta niin ei voi kuitenkaan toimia. Palvelun tuottajan on puututtava asiaan nopeasti ja mietittävä toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. (Grönroos 2010,146–148.)

Kuilu 4: Viestinnän kuilu; annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa.

Viestinnän ongelmat ovat usein sitä, että asiakkaalle on luvattu liikaa eikä lupauksia ole pystytty täyttämään. Myös sisäisessä viestinnässä palvelun tuotannon ja johdon välillä voi olla ongelmia. Parannuskeinona voisi olla paremmat suunnitteluprosessit yhdessä palvelun tuotannon, toimituksen ja johdon kanssa. 8 Grönroos 2010,149)

Kuilu 5: Koetun laadun kuilu; palvelu ei ole yhdenmukainen odotusten kanssa.

Asiakkaan kokema huono palvelun laatu voi aiheutua useista eri kuilujen asioista tai niiden yhdistelmästä. Tämä kuilu voi olla myös edellä mainituista asioista johtuen positiivinen, mikä johtaa hyvään palvelun laatuun. (Grönroos 2010, 149.)

”Kuilut ovat looginen perusta sellaisten strategioiden ja taktiikoiden määrittämiselle, jotka takaavat odotusten ja kokemusten johdonmukaisuuden ja lisäävät siten tyytyväisyyden ja myönteisen laatuarvon todennäköisyyttä”. (Grönroos 2010,149).

4 PALVELUKÄSIKIRJA RAISION KAUPUNGIN RUOKAPALVELUILLE

Palveluprosessien kehittämiseksi ja dokumentoinnille on tarvetta Raision kaupungin ruokapalveluissa. Tulevaisuuden uudet palvelut tai nykyisten asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet tulee dokumentoida ja suunnitella tarkemmin. Nykyinen dokumentointi on jäänyt vähälle eikä kaikissa toimipisteissä ole minkäänlaista tietoa palveluun kuuluvista tuotteista, toimintatavoista tai palveluprosesseista. Jo tämänhetkisen palvelun kuvaaminen auttaa tasalaatuisen kustannustehokkaan palvelun tuottamisessa.

Käsikirjaan (liite 2) dokumentoidaan ja kuvataan koko palvelun tilaajan ja loppukäyttäjän kokema palveluketju sekä palvelupisteet. Ruokapalvelun loppukäyttäjiä ovat päiväkotilapset, alakoulu-, yläkoulu-, sekä lukion oppilaat, vanhainkodin, palvelutalon-, sekä, kehitysvamma laitoksen asukkaat, sairaalan potilaat ja Raision kaupungin henkilöstö. Tavoitteena on kehittää palvelukäsikirja jossa on erilaisia palvelutuotteita joista palvelun tilaaja eli valtuusto valitsee tarvitsemansa palvelukokonaisuuden. Palvelukokonaisuuksia voivat olla esimerkiksi päivähoidossa aamupala, lounas ja välipala. Kokopäivälaitoksissa joissa asukkaat asuvat pysyvästi palvelukokonaisuus on laajempi. Esimerkiksi sairaalan potilaille palvelukokonaisuus koostuu aamupalasta, lounaasta, päiväkahvista, päivällisestä sekä iltapalasta. Palvelukokonaisuus sisältää aterioiden valmistuksen, ruoanjakelun osastoille sekä astiahuollon tehtävät. Hoitohenkilökunta annostelee sekä jakaa ateriat asiakkaille.

Palvelutuotteita ovat:

- Aamupala
- Lounas
- Välipala / päiväkahvi
- Päivällinen
- Iltapala

- Edustus
- Kokoustarjoilu
- Muu palvelu

Palvelutuotteen sisällön suunnittelee ruokapalvelun henkilöstö ja sisällön suunnittelussa otetaan huomioon toimintaa ohjaavat lainasäädännöt sekä reunaehdot. Sisältö suunnitellaan kustannustehokkaaksi kokonaisuudeksi, jonka ruokapalvelut voi tuottaa olemassa olevilla resursseilla tai ostopalveluna yksityisiltä toimijoilta.

Palvelukäsikirjaan kirjataan lisäksi seuraavia asioita:

- palvelun tilaajan ja palvelun tuottajan yhteystiedot sekä vastuhenkilöt
- Asiakasmäärä
- Toimintapäivät
- Palvelun toimitustapa
- Noudatettava ravitsemussuositus
- Asiakaspalautteiden käsittely
- Ongelmatilanteissa toimiminen

Palvelukäsikirjassa on tarkemmat kuvaukset palvelutuotteiden sisällöstä sekä palvelun toimitustavoista. Käsikirjassa on jokaisesta aihealueesta oma ohjeistus sekä vinkkejä prosessin suunnitteluun.

4.1 Prosessin suunnittelu

Palveluprosessin suunnittelu lähtee aina palvelun tilaajan edustajan ja palveluntuottajan tapaamisella. Palvelun tuottajan edustaja on ruokapalvelupäällikkö tai ruokapalveluesimies. Palvelun tilaajan edustaja on kyseisen yksikön esimies tai muu vastaava henkilö.

Aluksi on selvitettävä palvelun tilaajan tarpeet sekä tuottajan resurssit palvelun tuottamiseen. Sekä palvelun tilaaja että palveluntuottaja esittelevät oman organisaationsa tavoitteet ja visiot, jotta molemmille osapuolilla on ymmärrys palve-

lun tärkeydestä ja tarpeista. On tärkeää että kummatkin ymmärtävät toistensa erilaista työtapaa tai asioita jotka vaikuttavat palveluprosessiin. Pienetkin asiat voivat haitata toisen työtä, kun vastaavasti toiselle se ei merkitse mitään, yhteisellä näkemyksellä ja keskustelulla voimme pienillä asioilla parantaa yhteistyötä.

4.2 Palvelun määrittely ja tarpeiden kartoitus

Palvelun määrittely tehdään palveluprosessi lomakkeen mukaan jonka täyttää palvelun tilaajan - sekä palvelun tuottajan edustajat. Palvelupaketti koostuu tilaajan eli valtuuston valitsemien palvelutuotteiden mukaan. Lomakkeeseen kirjataan kaikki palvelua koskevat tiedot sekä vastuualueet palvelun tuottamisesta. Samalla voidaan kartoittaa yhteistyön mahdollisuus. Tämä voisi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että päiväkodin henkilökunta huolehtii välipalan tarjoamisesta sekä astioiden tiskaamisen ilman ruokapalvelun henkilökuntaa.

4.3 Palvelun kuvaaminen ja prosessin kehittäminen

Palvelukokonaisuus kuvataan Blueprint menetelmällä jossa määritellään toimenpiteiden looginen järjestys ja prosessit jotka tapahtuvat asiakasrajapinnassa. Blueprint menetelmällä voidaan havainnollistaa se, että palveluprosessi ei ole sama asia asiakkaalle ja palvelun tarjoajalle (Miettinen 2011, 58–59.)

Dokumentointi tehdään ns. uimaratakaaviolla palvelun tilaajan kanssa yhdessä sovittujen suunnitelmien pohjalta. Kuvaamisen avulla voidaan helposti laskea kustannuksia tai tehostaa toimintaa. Palvelun kuvaamisen osallistuu kyseisen toimipisteen henkilökunta ja esimiehet sekä tilaajan että palvelun tuottajan puolelta.

Blueprint – menetelmällä saamme tietoa palveluprosessin ongelmakohdista ja asioista joita palvelussa pitäisi parantaa jotta palvelu vastaa loppukäyttäjän tarpeita. Kuiluanalyysillä saamme tietoa palvelun tilaajan, tilaajan edustajan sekä

loppukäyttäjien kokemasta palvelun laadusta ja ruokapalveluiden laatukriteereiden eroavaisuuksista.

4.4 Toteutus ja seuranta

Prosessin viimeisessä vaiheessa dokumentoidaan kaikki yhdessä sovitut asiat palvelukäsikirjaksi. Palvelukäsikirja tulee olemaan toimintaohjeena niin palvelun tilaajan edustajan kuin palveluntuottajankin toimipisteessä. Palvelukäsikirjan avulla palvelun tuottaja voi taata palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden.

Palvelukäsikirjan käyttöönotto tapahtuu yhteisessä palaverissa palvelun tilaajan edustajan, kyseisen toimipisteen keittiöhenkilökunnan sekä tuottajan, ruokapalvelun esimiehen kanssa. Mikäli asiakkaan toimipisteessä on palvelukeittiö, mukaan kutsutaan myös valmistavan keittiön vastaava henkilö. Palvelukäsikirja käydään yhdessä läpi, jotta kaikilla on yhteinen näkemys asioista ja toimintatavoista.

Palvelukäsikirjaan kirjattuja asioita tulee seurata ja kehittää jatkuvasti. Mikäli palvelussa tulee epäkohtia tai ongelmia, on niistä ilmoitettava välittömästi ruokapalvelun esimiehelle. Tilaajan edustajan ja palvelun tuottajan seurantapalaveri on pidettävä vähintään kerran vuodessa.

Seurantatapaamisessa päivitetään palvelukäsikirjassa olevat tiedot ajantasaisiksi sekä käydään läpi mahdolliset asiakaspalautteet ja niistä seuranneet toimenpiteet. Lisäksi keskustellaan niistä asioista, joiden avulla palvelua voidaan tulevaisuudessa kehittää laadukkaammaksi.

Palvelun tilaajan edustajan ja loppukäyttäjän kokemaan laatuun vaikuttaa palvelun tuottajan kanssa koettu vuorovaikutus. Palvelun tilaajan edustaja vaikuttaa omalta osaltaan palveluprosessi laatuun antamalla palvelun tuottajalle asiakaspalautteita sekä kehittämis ehdotuksia. Palvelun kustannustehokkuuden lisääminen voi heikentää loppukäyttäjän kokemaa palvelun laatua sekä siitä saatavaa arvoa. Palvelun tilaajan kanssa yhdessä kehittämällä, voidaan kustannustehokkuus kääntää myös positiiviseksi kokemukseksi. Palvelun uudelleen

suunnittelu tai tietotekniikan käyttö parantavat palvelun kustannustehokkuutta ja toiminnallista laatua. (Grönroos 2010, 284-287.)

5 POHDINTA

Julkisen sektorin tulevaisuuden haasteina tulevat olemaan yhä tiukkeneva talous sekä asiakkaiden moninaisemmat tarpeet. Uusien palvelujen sekä olemassa olevien palveluprosessien kehittäminen ovat välttämätöntä, jotta kustannustehokkuus ja asiakastyytyväisyys säilyvät. Julkisen sektorin palveluiden on oltava nopeasti muunneltavissa asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Raision kaupungin ruokapalveluille oma palvelukäsikirja-malli. Käsikirjamalli on yleispohja, jonka avulla palveluprosesseja voidaan kehittää mille asiakasryhmälle tahansa. Mallipohjassa on kirjattuina pääkohdat jotka jokaisessa palveluprosessissa tulee olla sovittuna asiakkaan kanssa. Jokaiselle palvelun tilaajalle voidaan perusmallin mukaan kirjata oma palvelukäsikirja helposti valmiiden palvelutuotteiden mukaan. Lisäksi tilaajan kanssa yhdessä sovitaan pienistäkin palvelunprosessiin kuuluvista yksityiskohdista. Näin pystymme palvelemaan jokaista palvelun tilaajan edustajaa ja loppukäyttäjää yksilöllisesti mutta tasalaatuisesti.

Palvelukäsikirja tulee toimimaan myös hyvänä perehdyttämiskansiona sekä ohjeistuksena jokaisessa keittiössä. Käsikirjaan kirjataan kaikki keittiön ja tilaajan edustajan välinen toiminta ja vastuualueet. Palvelukäsikirjan käyttöönoton ajankohtaa ei ole vielä suunniteltu.

Palvelumuotoilun teoria ja palveluprosessien kehittämisen yhdistäminen oli haasteellista. Teoriassa palvelumuotoilun erilaiset menetelmät sopivat hyvin julkisen sektorin palveluiden kehittämiseen, mutta käytännön toteutus vaatii paljon aikaa ja henkilöstöresursseja. Tulevaisuudessa palveluprosesseja tulisi kehittää ja päivittää koko ajan. Nykyisin olemassa olevia palveluja ei kehitetä ennen kuin niissä ilmenee ongelmia. Mikäli ajoissa puututtaisiin olemassa oleviin epäkohtiin, olisi palvelun laatu, asiakastyytyväisyys sekä henkilökunnan työmotivaatio parempaa.

Seuraava kehittämiskohde Raision kaupungin ruokapalveluissa voisi olla tilaajan edustajan ja loppukäyttäjän välisen palveluprosessin kuvaaminen. Ruokapalveluissa usein palveluhenkilökunta ei näe loppukäyttäjää eli ruokailijaa vaan välissä on tilaajapuolen henkilökuntaa. Tällaisia ovat esimerkiksi päiväkodin keittiöt sekä sairaalaosastot, joissa ruoka viedään suoraan palvelun tilaajalle ja palvelun tilaajan henkilökunta jakaa ruoat loppukäyttäjille. Näin ollen palvelun tuottaja ei ole missään prosessin vaiheessa suorassa kontaktissa loppukäyttäjien kanssa. Olisi mielenkiintoista tietää, paljonko esimerkiksi sairaalan hoitajien käsitys palvelun laadusta ja palveluprosessin toimivuudesta vaikuttaa potilaan mielikuvaan palvelusta. Tämä tieto on erityisen tärkeää, jotta loppukäyttäjän kokema laatu ja mielikuva palvelusta olisivat positiivisia ja täyttäisivät odotukset.

LÄHTEET

Bitner. M, Ostrom, Morgan.F, 2007 Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. https://noppa.aalto.fi/.../TU-22_1335_bitner_et_al...20... Viitattu 23.11.2013

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. WS Bookwell Oy

Holma, T. 1998. Tuotteistus tutuksi. Idea ja työvälineet. Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Helsinki. Kuntaliiton painatuskeskus

Ihalainen, Niina. 2012. Ammattikeittiöt Suomessa 2025 –Alustavia tutkimustuloksia. (Luento 18.4.2012)

Kolehmainen, S. 2007. Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. Helsinki. Kuntatalon paino.

Korhonen, A. 2013. Rasion kaupunginjohtajan talousinfo henkilöstölle 5.11.2013 (tiedotustilaisuus)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980)

Laki lasten päivähoitosta 19.1.73/ 36

Miettinen, S. 2011. palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Tammerprint Oy

Myllyntaus, O. 2011. Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja – suunnitelma. Helsinki. Kuntaliitto
Saatavissa myös http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2540

Nurminen, M. 2012 Palvelumuotoilu – Asiakaslähtöinen palvelusuunnittelu
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120612Alueja/08Nurminen_290812.pdf Viitattu 31.10.2013

Rasion kaupunki. 2004. Palvelustrategia

Rasion kaupunki. 2009. Rasion kaupungin strategia 2009 – 2013. Saatavissa myös www.raisio.fi > Päätöksenteko ja hallinto > Talous ja strateginen ohjaus

Rasion kaupunki. 2012 Rasion kaupungin intranet – sivut

Rasion kaupunki . 2012. Rasion kaupungin ruokapalvelut – Omavalvontasuunnitelma.

Rasion kaupunki. 2013. Esimiestreenit – Henkilöstöstrategia. Luento 4.4.2013

Risku-Norja, H ; Kurppa, S ; Silvennoinen, K; Vuoranne, A ; & Skinnari, J. 2010. MTT Kasvu 10. Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon. Tampere: Tampereen yliopistonpaino Juvenes Print Oy

Syyrakki, S. 2012. Hygieniaopas - Elintarvikehygienian perusteet. Pori. Hygieniaopas, Elintarvikehygienian perusteet. Pori. Elintarvike- ja terveystieteiden lehti

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöt Suomessa – Vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. Mikkeli. Intyerkopio Oy.

TTK - Työturvallisuuskeskus http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan
Viitattu 19.12.2013

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino

Tyni.T ; Myllyntaus.O ; Suorto.A. 2012. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki. Hakapaino Oy.

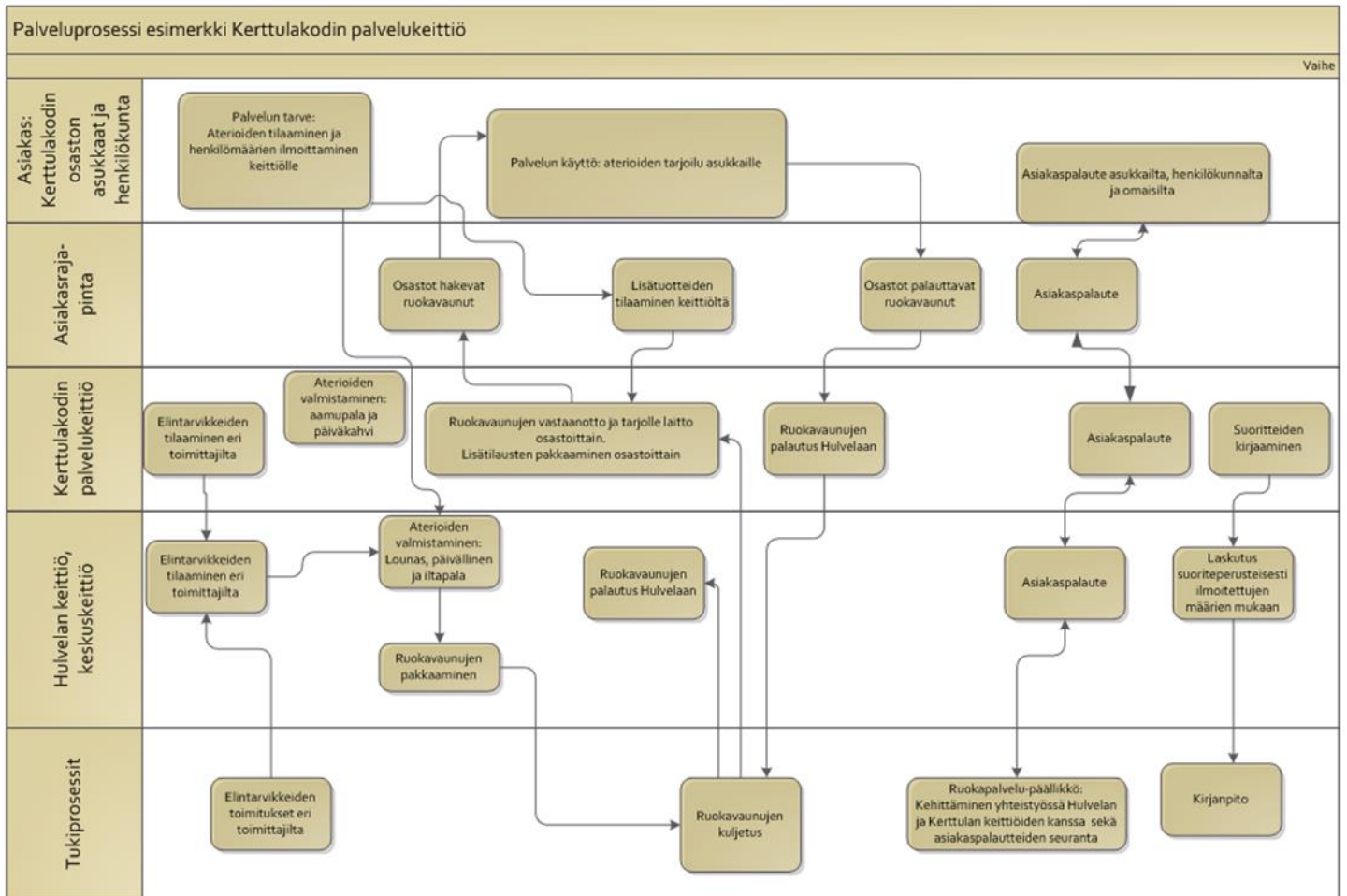
Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valtionvarainministeriö. 2011 http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/025_uusi_paras/index.jsp
Viitattu 1.11.2013

Vikstedt. T, Raulio. S, Prättälä.R, 2011. Julkisten ruokapalveluiden ravitsemuslaatu - Hankintailmoitusrekisteri tarkastelussa. Helsinki. Unigrafia Oy

Liite 1

Prosessikaavio esimerkki - Uimaratamalli



Liite 2

Palvelukäsikirja – Raisen kaupungin ruokapalvelut



Palvelukäsikirja

Raisen kaupunki ruokapalvelut

Toimipiste:

Vastuuhenkilö:

Yhteystiedot:

Keittiön vastuuhenkilö:

Yhteystiedot:

Keittiön toimintatapa: Palvelukeittiö <input type="checkbox"/>	Valmistavakeittiö <input type="checkbox"/>
--	--

Toimintapäivät: Arkipäivät <input type="checkbox"/>	la, su (lisäksi arkipyhät) <input type="checkbox"/>
---	---

<p>Asiakasmäärä: <i>Jos osastoja on useita, kirjataan määrät osastoittain</i></p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Asiakkaan tilaamat palvelutuotteet:

Tähän kirjataan asiakkaan kaikki palvelutuotteet. Palvelutuotteiden sisällöt löytyvät erillisestä liitteestä.

-
-
-

-
-
-
-

Toiminnassa noudatettava ravitsemussuositus:

Lapset	<input type="checkbox"/>	Koululaiset	<input type="checkbox"/>
Opiskelijat	<input type="checkbox"/>	Yleiset	<input type="checkbox"/>
Ikääntyneet	<input type="checkbox"/>	Sairaala	<input type="checkbox"/>

Asiakaspalautteiden käsittely:

Asiakas voi antaa palautetta suoraan keittiölle tai yksikön vastuuhenkilölle.

Akuutit ruoan laatuun tai palveluun liittyvät palautteet / kehittämisisideat toivomme suoraan keittiölle, jotta voimme parantaa asioita mahdollisimman nopeasti.

Asiakaspalautteet kerätään ja ne käydään asiakkaan kanssa läpi seuranta-palavereissa.

Ongelmatilanteissa toimiminen:

Ongelmatilanteita voivat olla mm. ruoan myöhästyminen, ruoan loppuminen, erityisruokavalioiden puuttuminen, sähkökatkokset ym.

Tällaisissa tilanteissa on otettava välittömästi yhteyttä valmistavan keittiön yhteyshenkilöön tai ruokapalvelupäällikköön.

Seuranta palaveri:

Asiakkaan ja keittiön välinen seuranta palaveri käydään ____ kuukauden välein.

Palveluprosessin kuvaaminen ja vastuut:

Palveluprosessi kuvataan erikseen jokaisesta asiakkaasta. Prosessikuvauksessa kirjataan sekä asiakkaan että keittiön tehtävät ja vastualueet. Liite: esimerkki prosessi kuvauksesta.

Dokumentointi

Kaikki dokumentit tallennetaan toimipaikan nimellä W:ravitpal/prosessit/

Aamupala:Puuro: ☐Leikkeleleipä ☐Maito ☐Tuorepala: hedelmä/ vihannes/juures ☐Tuoremehu ☐Kahvi/tee ☐Mahdolliset erityisruokavaliot: ☐

Aamupala tarjoillaan klo: _____

Aamupalan tarjoilu muoto:

Asiakas noutaa keittiöstä ☐ Keittiöhenkilökunta vie osastoille ☐

Muu, miten: _____

Muuta huomioitavaa: *(tähän kirjataan esim. tiedot kuka laskee ruokailuun liittyvät astiat, laittaako keittiön henk.kunta maidot kärryille vai osaston henk.kunta, tehdäänkö leivät valmiiksi vai laitetaanko vain tarveaineet kärryille...*

Lounas:

1 pääruokavaihtoehto ☐

2 pääruokavaihtoehtoa ☐

Lämmin ruoka ruokalistan mukaan ☐

sis. pääruoka, energialisäke (perunat/riisi,pasta)

salaatti / lämmin lisäke, ruokajuomat, leipä, levite

Jälkiruoka ☐

Mahdolliset erityisruokavaliot ☐

Lounas tarjoillaan klo: _____

Lounaan tarjoilu muoto:

Asiakas noutaa keittiöstä ☐ Keittiöhenkilökunta vie osastoille ☐

Muu, miten: _____

Muuta huomioitavaa lounaan tarjoiluun liittyen:

Välipala / päiväkahvi

Välipala ruokalistan mukaan ☐

Kahvi / tee ☐

Makea kahvileipä ruokalistan mukaan ☐

Mahdolliset erityisruokavaliot ☐

Välipala / päiväkahvi tarjoillaan klo: _____

Välipalan / päiväkahvin tarjoilu muoto:

Asiakas noutaa keittiöstä ☐ Keittiöhenkilökunta vie osastoille ☐

Muu, miten: _____

Muuta huomioitavaa välipalan / päiväkahvin tarjoiluun liittyen:

Päivällinen:

Lämmin ruoka ruokalistan mukaan ☐

sis. pääruoka, energialisäke (perunat/riisi,pasta)

salaatti / lämmin lisäke, ruokajuomat, leipä, levite

Jälkiruoka ☐

Mahdolliset erityisruokavaliot ☐

Päivällinen tarjoillaan klo: _____

Päivällisen tarjoilu muoto:

Asiakas noutaa keittiöstä ☐ Keittiöhenkilökunta vie osastoille ☐

Muu, miten: _____

Muuta huomioitavaa päivällisen tarjoiluun liittyen:

Iltapala

Iltapala ruokalistan mukaan ☐

tee / kahvi / kaakao ☐

Mahdolliset erityisruokavaliot ☐

Iltapala tarjoillaan klo: _____

Iltapalan tarjoilu muoto:

Asiakas noutaa keittiöstä ☐ Keittiöhenkilökunta vie osastoille ☐

Muu, miten: _____

Muuta huomioitavaa iltapalan tarjoiluun liittyen:

Edustus ja kokoustarjoilut

Edustus ja kokoustarjoilut tehdään aina sähköisesti Raitin etusivulla olevan tilauskaavakkeen kautta tai ottamalla yhteyttä valmistavaan keittiöön.

Muu palvelu

Muita palveluja ovat esimerkiksi erillistilaus tuotteet. Tilattavissa olevista tuotteista ja toimituksista on erikseen sovittava valmistavan keittiön kanssa.

Muuta palveluprosessiin liittyvää asiaa:
